

**Jarosław Lendzion**

**Wydział Organizacji i Zarządzania**

**Politechniki Łódzkiej**

## **WYKORZYSTANIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W PROCESIE BUDOWANIA MARKI PRACODAWCY**

*Aktualnie zauważane zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw przyczyniły się do wzrostu zainteresowania marką pracodawcy oraz metodyką jej tworzenia, a także unowocześnienia stosowanych przez firmy rozwiązań w tym obszarze zarządzania. Employer branding, marka pracodawcy, opisuje reputację pracodawcy jako miejsca pracy i jego propozycję wartości dla pracowników, w przeciwieństwie do bardziej ogólnej marki korporacyjnej i reputacji klientów. Efektywne dotarcie do kandydatów poszukujących pracy wymaga stosowania odpowiednich, dopasowanych do odbiorców narzędzi, które powinny uwzględniać doświadczenie i status kandydata, preferowane sposoby komunikowania się z otoczeniem, czy też wyznawane wartości życiowe. Szybki rozwój mediów społecznościowych sprawił, że stały się one jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w procesie budowania marki pracodawcy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobów włączenia mediów społecznościowych w proces budowania marki pracodawcy.*

### **1. Definicje i istota marki pracodawcy**

Marka pracodawcy jest w ostatnich latach bardzo popularną i propagowaną koncepcją zarządzania. Po raz pierwszy ideę marki pracodawcy zdefiniowali Simon Barrow i Tim Ambler w 1996 roku w „Journal of Brand Managementment” jako „pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z zatrudnienia, i identyfikowany z firmą zatrudniającą” [1]. Koncepcja marki pracodawcy była odpowiedzią na rosnącą konkurencję talentów. Dwa lata później firma konsultingowa McKinsey ogłosiła na łamach swojego kwartalnika, że trwa wojna o talenty. Kolejny raport McKinseya ukazał się w 2001 roku, kiedy to już powszechnie kojarzono markę pracodawcy z zarządzaniem talentami [2a]. Do 2001 roku, zaledwie pięć lat od wprowadzenia tego terminu, stwierdzono, że 40% ze 138 przebadanych (przez Conference Board) firm w Ameryce Północnej aktywnie zaangażowało się w jakąś formę działalności employer brandingowej. Conference Board podał także definicję marki pracodawcy – jest to „tożsamość firmy jako pracodawcy”, w tym „system wartości firmy, jej polityka i działania

mające na celu przyciągnięcie, motywowanie i zatrzymywanie obecnych i potencjalnych pracowników firmy” [3]. W 2013 roku „The Economist” przeprowadził badanie marki pracodawców na poziomie globalnym, które wykazało, że 61% specjalistów HR i 41% osób niebędących specjalistami HR jest świadomych pojęcia *employer branding*. W 2008 roku Jackie Orme, dyrektor generalny brytyjskiego Chartered Institute of Personnel Directors, potwierdził, że budowanie marki pracodawcy jest absolutnie integralną częścią strategii biznesowej i nie jest jedynie funkcją HR. W latach 2004–2008 budowanie silnej marki pracodawcy stało się jednym z głównych celów działalności przedsiębiorstw. Firmy, takie jak Unilever, Shell lub P&G, zaczęły przykładać taką samą wagę do marki pracodawcy, jak do marki korporacyjnej i produktu [4].

Ten wyraźny wzrost liczby badań marki pracodawcy i zainteresowanie nią biznesu spowodowały zawężenie jej definicji. G. Martin., P.J. Gollan i K. Grigg, [5, s. 3618–3619] zdefiniowali markę pracodawcy jako „bycie znanym wśród kluczowych interesariuszy za zapewnienie wysokiej jakości doświadczenia zawodowego oraz wyróżniającą się tożsamość organizacyjną, którą pracownicy cenią, angażują się i czują się pewni siebie oraz chętnie promują ją wśród innych” [5]. W tym samym czasie tematyka *employer branding* była analizowana przez takich naukowców, jak: M. Jo Hatch, M. Schulz, K. Backhaus, S. Tikoo i D. Ulrich.

Również polscy naukowcy zajmowali się tą tematyką, przede wszystkim byli to: A.I. Baruk, U. Gołaszewska-Kaczan i K. Wojtaszczyk [6]. Zdaniem K. Wojtaszczyk *employer branding* to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Z kolei marka pracodawcy to suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania. W swej definicji autorka nie tylko podkreśla procesowy charakter budowania marki pracodawcy, lecz także wskazuje, że interesariusze stanowią kategorię zmieniającą się w czasie<sup>1</sup>. Według wspomnianych K. Backhaus i S. Tikoo *employer branding* to: „(...) proces budowania rozpoznawalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy oraz marka pracodawcy jako koncepcja firmy, która odróżnia ją od konkurencji” [7]. Nowsza definicja podana przez McLeoda i Waldmana opisuje *employer branding* jako: „(...) postrzeganie organizacji jako wspianiałego miejsca pracy w oczach obecnych pracowników, przyszłych pracowników i osób spoza organizacji” [4]. Natomiast D. Kucherov, E. Zavyalova, T.N. Garavan opisują markę pracodawcy jako „pozytywny wizerunek i odpowiedni zestaw materialnych i niematerialnych korzyści wyróżniający firmę na rynku pracy [8].

Poniższa tabela przedstawia różne definicyjne ujęcia *employer branding* wskazujące na najważniejsze aspekty zarówno samej marki pracodawcy, jak i procesu jej budowania.

---

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych definicji employer branding

<b>employer branding</b>	
Ambler i Barrow, 1996	„Marka pracodawcy to zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyści związanych z zatrudnieniem i kojarzonych z firmą”.
Conference Board, 2001	„Marka pracodawcy określa tożsamość firmy jako pracodawcy”.
Lloyda, 2002, [w:] Moroko, 2008, s. 161	„(...) suma wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy”.
Backhaus 2004, s. 117	„Employer branding, stosunkowo nowa praktyka w rekrutacji, to promocja unikalnego i atrakcyjnego wizerunku firmy jako pracodawcy – wyróżniająca tożsamość pracodawcy.”
Backhaus i Tikoo, 2004, s. 502	„Proces budowania rozpoznawalnej i niepowtarzalnej tożsamości pracodawcy”.
Martin, 2008, s. 19	„Kwintesencją employer branding jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądanых przez nią wyników”.
Jenner & Taylor, 2008, s. 7	„ (...) wysiłki organizacji w komunikowaniu publicznościom wewnętrznym i zewnętrznym tego, co czyni ją zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą”.
Bonaiuto i in., 2013, s. 780	„Employer branding koncentruje się na identyfikacji i komunikacji pracownikom funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści i wartości dostarczanych przez pracodawcę (...) obecnym i przyszłym pracownikom”.
Chharbra, Sharma, 2014, s. 51	„Budowanie marki pracodawcy zaczyna się od analizy wartości, kultury, konkurencji, HR i innych polityk (przedsiębiorstwa), jego mocnych stron, aktualnego wizerunku marki i trendów. Prowadzi to do identyfikacji propozycji wartości, na podstawie których formułowane są strategie budowania marki pracodawcy. Po sformułowaniu strategii identyfikowane są kanały komunikacji dla marketingu wewnętrznego i zewnętrznego, pozycjonowanie propozycji marki w umysłach potencjalnych i obecnych pracowników. Prowadzi to do atrakcyjności pracodawcy dla potencjalnych pracowników i lojalności wobec marki pracodawcy dla pracowników obecnych”.

Jain, Bhatt, 2015, s. 635	„Employer branding pomaga kreować pozytywny wizerunek organizacji, wysyłając odpowiednie komunikaty obecnym i przyszłym pracownikom”.
Jiang, Iles, 2011 s. 98	„EB reprezentuje dalsze rozszerzenie teorii i badań brandingu, obejmujące wysiłki mające na celu poinformowanie obecnego i przyszłego personelu, że organizacja jest pożądanym miejscem pracy, tworząc przekonującą, wyróżniającą się propozycję wartość dla pracowników (EVP)”.
Kucherov, Zavyalova, 2011, s. 87	„Budowanie marki pracodawcy uważamy za progresywne podejście rozwoju zasobów ludzkich oparte na ogólnych założeniach teorii brandingu, która wykorzystuje pewne zasady i narzędzia brandingu (np. identyfikacja odbiorców, segmentacja, promocja) do procesu sprawnego zarządzania ludźmi”.
Berthon i in., 2005, s. 153	„Suma wysiłków firmy w celu komunikowania obecnym i przyszłym pracownikom, że jest ona pożądanym miejscem pracy”.
Sivertzen i in., 2013 s. 474	„Budowanie marki pracodawcy to dla nas proces budowania tożsamości pracodawcy skierowany do obecnych i potencjalnych pracowników, w celu odróżnienia firmy od jej konkurentów”.
Edwards, 2010, s. 6	„Employer branding to działanie, w którym zasady marketingu, a w szczególności nauka o marketingu, mają zastosowanie do działań ZZL w odniesieniu do bieżących i potencjalnych pracowników”.
Saini i in. 2014, s. 96	„Termin employer branding sugeruje zróżnicowanie cech firmy jako pracodawca od jej konkurentów.”
Sengupta i in., 2015, s. 307	„To [ <i>employer branding</i> ] jest strategiczne narzędzie dla organizacji stosowane do promowania jej unikalnych ofert zatrudnienia lub propozycji wartości dla aktualnych i potencjalnych pracowników”.
BrosimWelpel, 2015, s. 818	„Budowanie marki pracodawcy odnosi się do określania sygnałów, które organizacja może wysyłać w celu zwiększenia wiedzy potencjalnych aplikantów o atutach organizacji”.
Martin i in., 2011, s. 3619	„Budowanie marki pracodawcy odnosi się do procesu, w którym w celu budowania marki pracodawcy stosuje się techniki marketingowe, komunikacyjne i ZZL”.
Aggerholm i in., 2011, s. 107	„Employer branding można przededefiniować jako dynamiczny i interaktywny proces negocjowania i współtworzenia wartości marki”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [8], [9].

Markę definiuje się jako zbiór materialnych i niematerialnych atrybutów, których celem jest budowanie reputacji produktów, usług lub miejsca oraz tworzenie tożsamości organizacji. Pojęcie marki było pierwotnie używane do wyróżniania produktów materialnych, dlatego firmy skupiały się głównie na tworzeniu produktów i marek korporacyjnych. Pojęcie to można jednak stosować w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dla różnicowania firm i pracowników, czyli stworzenia marki pracodawcy.

Marka pracodawcy koncentruje się głównie na strategicznym dopasowaniu kapitału ludzkiego do celów organizacji. Pomaga firmom rozwijać ich unikalne cechy, wyróżniać się na konkurencyjnym rynku pracy, a tym samym przyciągać potencjalnych pracowników. Dodatkowo zapewnia zaangażowanie obecnych pracowników w kulturę i strategię firmy [10]. Marka pracodawcy jest rozwijana w taki sposób, aby była spójna ze wszystkimi innymi działaniami brandingowymi firmy, tj. marką produktową i korporacyjną. Zakłada się, że „wysiłki firmy powinny być skupione na jednoczesnym budowaniu i przekazywaniu unikalnej oferty, dedykowanej zarówno pracownikom, jak i konsumentom. Oferta ta powinna być klarowna i spójna z kluczowymi celami i wartościami marki korporacyjnej. Najpierw należy zadbać, by oferta pracodawcy była atrakcyjna dla właściwych talentów, osób poszukiwanych na rynku pracy, którzy zatroszczą się o konsumentów. W tym samym czasie marka musi być atrakcyjna dla konsumentów, a pracownicy powinni być dumni, że pracują w danej firmie. Podejście to skupia się na pełnej integracji – poprzez właściwą komunikację oraz odpowiednie zachowania. Wymiana informacji ma na celu, z jednej strony, przekazanie, czego mogą spodziewać się pracownicy (aktualni i potencjalni), z drugiej zaś – definowanie, jakie są oczekiwania pracodawcy względem pracowników” [2a].

S. Barrow przedstawił dwie główne różnice między marką pracodawcy a marką korporacyjną lub marką produktu [11]. Po pierwsze, marka pracodawcy jest specyficzna dla zatrudnienia, co oznacza, że charakteryzuje tożsamość firmy jako pracodawcy. Po drugie, jest skierowana zarówno do odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Natomiast marki korporacyjne lub produktowe są skierowane przede wszystkim do odbiorców zewnętrznych. Pomimo tych różnic marka pracodawcy jest traktowana jako część marki korporacyjnej. Podkreśla to konieczność skupienia się na wartościach organizacyjnych, kulturze, komunikacji i pracownikach, którzy tworzą pozytywne skojarzenia i mają na celu kreowanie atrakcyjnego wizerunku firmy na wewnętrznych i zewnętrznych rynkach pracy.

Zatem za podstawowy cel employer brandingu można uznać kreowanie marki pracodawcy w taki sposób, aby interesariusze (czyli zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy) postrzegali daną firmę jako „dobrego pracodawcę”. Do obszarów działania firmy, w których wykorzystywany jest employer branding, zalicza się nie tylko zarządzanie zasobami ludzkimi, lecz także marketing oraz szeroko pojętą komunikację społeczną.

Tabela 2. Kategorie celów oraz narzędzia stosowane w employer branding

Główny cel końcowy	Kreowanie wartości dla interesariuszy
Cel pośredni	Silna marka organizacji jako pracodawcy
Środki służące do osiągnięcia celu pośredniego	Wysoki wskaźnik świadomości marki pracodawcy Korzystny wizerunek marki pracodawcy
Wykorzystywane narzędzia	Zarządzanie zasobami ludzkimi Marketing Komunikacja

Źródło:[13, s. 87].

Reasumując, employer branding są to wszystkie działania, podejmowane przez organizację, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe. Employer branding to także długoterminowa strategia przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji. Polega na budowaniu ofert pracy, które są unikalne, atrakcyjne i zróżnicowane. Oczywiście takie działania nie są zbudowane tylko na aspiracjach firmy, ale także na jej zdolności do wywiązania się z obietnicy proponowanej w ofercie czy ogłoszeniu.

## 2. Modele employer branding

W literaturze przedmiotu można spotkać się z trzema kategoriami modeli employer branding [2b]:

- modele employer brandingowe, które doceniają ważną rolę czynników zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy;
- modele employee brandingowe, które skupiają się na analizie czynników wewnętrznych, budujących markę pracodawcy z wyboru;
- modele marki korporacyjnej, która również odnosi się do kwestii budowania marki przez pracodawców.

Najczęściej przytaczanym modelem podkreślającym ważność czynników zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy jest model K. Backhaua i S. Tikoo, model zintegrowanej marki R. Mosleya oraz model G. Martina.

Według K. Backhaua i S. Tikoo employer brandingiem możemy nazwać proces budowania identyfikowalnej i unikalnej tożsamości pracodawcy, której celem jest odróżnienie firmy od konkurencji.



Rys. 1. Model K. Backhaus &amp; S. Tikoo

Źródło: Dąbrowska J.: *Employer Branding. Marka pracodawcy w praktyce*.  
Wyd. Słowo i Myśl, Warszawa 2014.

Zdaniem autorów employer branding kreowany jest przez dwa zasadnicze czynniki: skojarzenia z marką oraz lojalność wobec marki. Skojarzenia z marką kształtują wizerunek pracodawcy, który w konsekwencji wpływa na atrakcyjność firmy dla potencjalnych pracowników. Skojarzenia z marką pracodawcy powstają w podobny sposób, jak skojarzenia z marką konsumencką. To wynik oceny materialnych i niematerialnych korzyści, jakie oferuje marka swoim interesariuszom. W przypadku marki pracodawcy skojarzenia te będą dotyczyły, m.in.: wynagrodzenia, benefitów, prestiżu firmy, społecznej akceptacji prowadzonych działań, sposobu rekrutacji. Ponadto employer branding wpływa na kulturę i tożsamość organizacyjną, które przyczyniają się do kształtowania lojalności wobec marki pracodawcy [13]. W efekcie działań employer brandingowych organizacja postrzegana jest jako atrakcyjne miejsce pracy.

Model zintegrowanej marki, zaprezentowany przez R. Mosleya, bazuje na podobieństwach między marką produktu i marką pracodawcy. Autor stwierdził, że marka pracodawcy powinna być spójna w odbiorze konsumentów na tych samych zasadach, co marka produktu. Powinna swoim działaniem wyróżniać się spośród innych marek i przyciągać jak najlepszych kandydatów do pracy. Aby spełnić to kryterium, marka pracodawcy powinna określać, czego oczekuje on od potencjalnych pracowników oraz w jaki sposób spełni ich oczekiwania, uwzględniając wszystkie korzyści wynikające z wyboru tej marki na rynku pracy. Aby zrozumieć znaczenie kreowania marki pracodawcy, należy skoordynować jej działania na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to marka ukierunkowana na konsumentów, a druga to marka nakierowana na pracowników.



Rys. 2. Model R. Mosleya

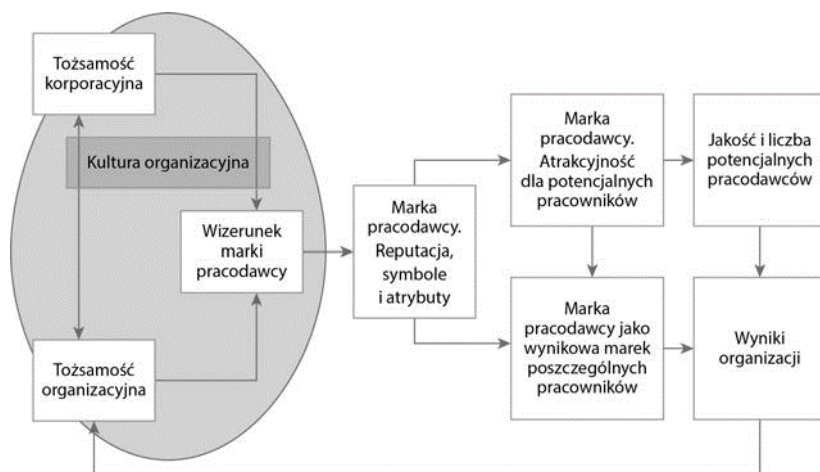
Źródło: [2a].

Obie płaszczyzny, marka ukierunkowana na konsumentów i marka ukierunkowana na pracowników, powinny się wzajemnie uzupełniać i tworzyć ofertę wartości opartej na marce korporacyjnej oraz na stylu przywództwa, z uwzględnieniem działań marki produktu i pracodawcy. Marka korporacyjna powinna zatem opierać się na współpracy działów marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W modelu tym ważne jest zrozumienie, że marka pracodawcy jest częścią marki korporacyjnej i między nimi zachodzą ciągłe interakcje [14].

Silną stroną modelu jest próba łączenia podejścia marketingowego (wykorzystanie narzędzi do budowania marki) oraz podejścia HR-owego (dopasowanie człowiek–organizacja).

Z kolei model G. Martina również zakłada, że działania employer brandingowe wpływają na tożsamość organizacji, kulturę organizacji i wizerunek firmy jako pracodawcy. Autor uważa, że działania employer brandingowe są odpowiedzią na wyzwania współczesnego rynku pracy, a przede wszystkim walki o talent. Dlatego działania employer brandingowe są prowadzone, by zachęcić kandydatów do zainteresowania się firmą, a aktualnych pracowników, by identyfikowali się z nią, jej misją, marką. W konsekwencji działania takie mają przyczynić się do poprawy wyników organizacji. Podstawowym działaniem związanym z wykreowaniem właściwego wizerunku organizacji jako pracodawcy, tj. zaprezentowaniem propozycji wartości EVP czyli Employer Value Proposition. W dłuższym okresie będzie to miało wpływ na reputację pracodawcy.





Rys. 3. Model G. Martina

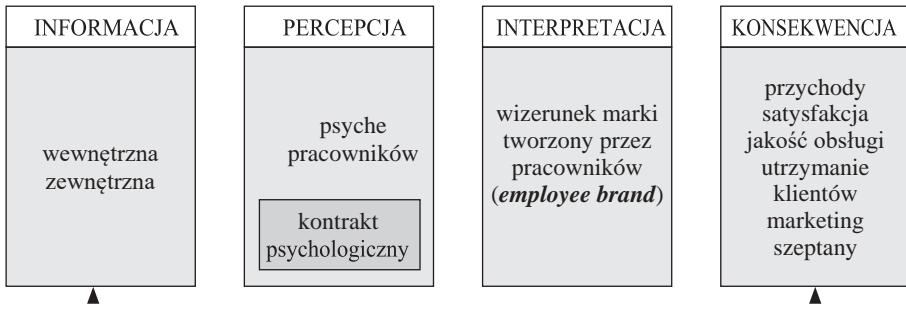
Źródło: [7].

Zatem pozytywny odbiór będzie budować obraz atrakcyjnego pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników. Różne grupy odbiorców będą zainteresowane pozyskaniem innych informacji: dotyczących zaspokojenia potrzeb oraz symbolicznych [2b].

Uproszczony charakter tego modelu nie do końca wyjaśnia, jaki sposób marka pracodawcy wpływa na tożsamość organizacji oraz jej kulturę organizacyjną. Model ten jest wykorzystywany przez tych, dla których budowanie marki pracodawcy wiąże się przede wszystkim z pozyskiwaniem utalentowanych kandydatów do pracy, a kluczem do tego ma być wizerunek pracodawcy.

Przykładem modelu zorientowanego na czynniki wewnętrzne jest koncepcja S. Milesa i G. Mangolda. Autorzy przyjęli, że employee branding jest to proces, poprzez który pracownicy utożsamiają się z pożądanym wizerunkiem marki pracodawcy i są zmotywowani, by wspierać tak pojmowany wizerunek wśród klientów zewnętrznych. Budowanie marki pracodawcy przez pracowników zależy od dwóch czynników. Po pierwsze, organizacja musi komunikować wartości firmy wśród pracowników, tak jak to czyni wśród konsumentów. Po drugie, pracownicy muszą wierzyć, że pracodawca rzeczywiście wywiązuje się z kontraktu psychologicznego, czyli wypełnia oczekiwania pracownika. Istotną kwestią jest zrozumienie procesu kontraktu psychologicznego. Kontrakt psychologiczny to „zobowiązanie się do działania, wynikające z przekonania o wzajemnych obligacjach, jakie zostały podjęte przez dwie lub więcej strony” [15]. Na oczekiwania pracowników mają wpływ źródła informacji wewnętrznej i zewnętrznej, formalne i nieformalne – takie jak: system zarządzania pracownikami, system komunikacji wewnętrznej, kultura organizacji oraz liderzy i menedżerowie.

Ponadto liczą się działania reklamowe i PR-owe podejmowane przez organizację, oraz informacja zwrotna pochodząca od klientów zewnętrznych. Pozytywna interpretacja komunikatów odbieranych przez pracowników wpływa na budowanie wizerunku firmy. Wizerunek ten tworzony jest przez samych pracowników, którzy identyfikują się z firmą. Proces ten zachodzi jedynie w przypadku, gdy pracownicy uznają, że kontrakt psychologiczny jest przez organizację wypełniany. Naruszenie kontraktu skutkuje w postaci działań destruktywnie wpływających na wizerunek organizacji.



Rys. 4. Model S. Milesa i G. Mangolda

Źródło: [16].

Ostatnia grupa koncepcji employer branding nie oddziela strategii budowania marki korporacyjnej od budowania marki pracodawcy, zakładając, że są one analogiczne i łączy je wiele wspólnych czynników. Przykładem takiego ujęcia jest model VCI. Model ten nosi nazwę VCI, od pierwszych liter angielskich słów: *Vision–Culture–Image*, czyli *Wizja–Kultura organizacji–Wizerunek*. Działanie modelu opiera się na misji oraz wizji działania organizacji, przez którą firma komunikuje, co i w jaki sposób będzie oferować swoim konsumentom. Udostępniona wizja jest weryfikowana przez nabywców, którzy sprawdzają, czy jest ona zgodna z ich zainteresowaniami oraz czy organizacja spełnia swoje obietnice. Oprócz tego konsumenci sprawdzają jakość obsługi oraz komunikację przez kontaktowanie się z firmą. Ma to wpływ na postrzeganie firmy i jej wizerunek rzeczywisty w oczach interesariuszy. Kultura organizacyjna ma natomiast wpływ na zachowania pracowników. Z jednej strony definiuje ona m.in. wartości i normy, z drugiej sprawuje funkcję kontrolną i daje jasny sygnał, jakie zachowania i nawyki są akceptowalne, a jakie nie. Pracodawcom zależy zatem na zatrudnianiu odpowiednich pracowników, którzy będą szanować wartości i normy kulturowe, a swoją postawą i zachowaniem będą wspierać wysiłki zarządu w promowaniu wizji firmy. Z tego punktu widzenia model VCI jest modelem employer brandingowym, gdyż

zwraca uwagę na właściwy dobór pracowników. Narzędziem modyfikującym jest kultura organizacji.



Rys. 5. Model VCI

Źródło: [16].

Jak stwierdza J. Dąbrowska, wszystkie przedstawione koncepcje employer brandingowe zwracają uwagę na różnorodne czynniki, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które determinują różne ujęcia zagadnienia. Co ważne, stanowisko to jest wspólne, niezależnie od tego, czy badacze mówią o modelach employer/employee czy corporate brandingowych. Różni ich natomiast stanowisko na temat tego, co jest głównym motywatorem procesu [2b].

### 3. Proces budowania marki pracodawcy

W literaturze employer branding opisywany jest zazwyczaj jako proces trzyetapowy. Po pierwsze, należy opracować, wspomnianą już wcześniej, propozycję wartości firmy (Employee Value Proposition – EVP), która jest następnie oferowana potencjalnym pracownikom.

Jak już wspomniano, Employee Value Proposition to pakiet korzyści, który pracodawca oferuje pracownikom. Opiera się ona na postrzeganej atrakcyjności i ułatwia główny przekaz marki pracodawcy. Propozycja wartości to korzyści racjonalne (np. stabilność zatrudnienia, benefity pracownicze, możliwość rozwoju, zapewnienie work –life balance), a także korzyści emocjonalne (np. satysfakcja z pracy, pozytywna atmosfera w firmie, wartości, relacje między ludźmi, prestiż, CSR). O EVP mówi się najczęściej w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Firmy prześcigają się w często powtarzających się określeniach typu: „nieograniczone możliwości rozwoju”, „dynamicznie rozwijająca się firma”, „przyjazna atmosfera pracy” [17].

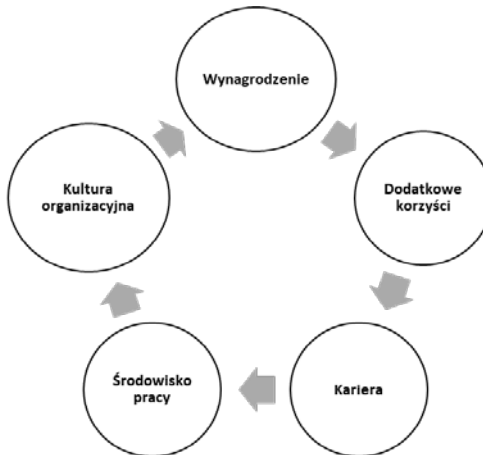
EVP to fundament i najważniejsza składowa employer brandingowego, który pozwala pracownikom i kandydatom odpowiedzieć na pytania:

- Dlaczego warto pracować w tej firmie?
- Czy chcę tu zostać na dłużej?
- Dlaczego warto się starać?
- Czy będę rekomendować pracę w tej firmie innym?

Za podstawowe czynniki wpływające na strukturę EVP można uznać [18]:

- tożsamość – jaka jest nasza firma, jakie panują w niej zwyczaje i zasady? (czy możemy opierać się na wartościach związanych z otwartością i zaufaniem, jeśli w firmie dominują nadzór, kontrola, sztywna hierarchia?).
- profil organizacji – jaka chce być nasza firma, jaką ma misję i wizję? (czy autentyczne będzie kreowanie się na pracodawcę nowoczesnego i postępowego, przy jednoczesnym planie wprowadzenia sformalizowanego dress code?).
- wizerunek – jak firma jest postrzegana na zewnątrz i wewnątrz? (czy chwalimy się tym, za brak czego jesteśmy krytykowani, np. możliwość rozwoju przy jednoczesnym braku możliwości awansu?).

EVP jest kluczowym narzędziem w przyciąganiu, zatrudnianiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów w branży. Pomaga to w ustalaniu priorytetów polityk HR, tworzy silną markę w oczach ludzi i pomaga w zaangażowaniu siły roboczej. Poniższy rysunek przedstawia najważniejsze obszary EVP.



Rys. 6. Elementy składowe EVP

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje z efektywnym EVP są w stanie pozyskiwać pracowników ze znacznie większej puli talentów występujących na rynku pracy. Najlepsze organizacje przyciągają kandydatów z około 60% rynku pracy, w tym kandydatów „pasywnych”, którzy w innym przypadku byliby zadowoleni z pozostania przy

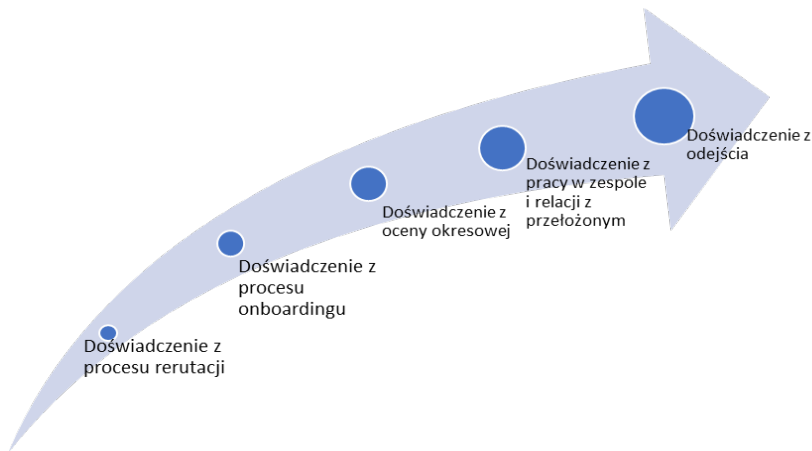
obecnej pracy. Organizacje o słabszych wynikach mogą pozyskiwać tylko od najbardziej aktywnych 40% siły roboczej [19].

Organizacje ze skutecznymi EVP cieszą się znacznie wyższym poziomem zaangażowania swoich pracowników. W organizacjach o najlepszych wynikach od 30% do 40% siły roboczej wykazuje wysoki poziom zaangażowania, w porównaniu z mniej niż 10% w organizacjach o słabych wynikach.

Organizacje z efektywnymi EVP są w stanie obniżyć składkę rekompensaty wymaganą do przyciągnięcia nowych kandydatów. Najlepiej działające organizacje są w stanie wydać o 10% mniej na wynagrodzenie podstawowe w porównaniu z organizacjami o słabych wynikach.

EVP to także narzędzie motywacji. Zawsze brakowało utalentowanych osób w pewnych zawodach, a wiedzochłonny charakter przemysłu i konkurencja w rozwiniętych (i coraz bardziej rozwijających się) gospodarkach tylko potęgują ten niedobór. Wartość niematerialna staje się coraz ważniejszym czynnikiem strategicznym organizacji.

EVP to jeden z dwóch elementów tworzących silną markę pracodawcy, drugim jest Employee Experience, doświadczenie zawodowe. EVP pomaga firmie stworzyć propozycję, którą chcą złożyć swoim obecnym i przyszłym pracownikom. Natomiast Employee Experience to faktyczne spełnianie obietnicy na różnych etapach cyklu życia pracownika.



Rys. 7. Punkty doświadczeń Employee Experience

Źródło: opracowanie własne.

Employee Experience to suma doświadczeń i wrażeń pracownika, które zgromadził w kontakcie z firmą i jej reprezentantami w kontekście potencjalnego, następnie rzeczywistego miejsca pracy. Począwszy od doświadczeń związanych z rekrutacją i wdrożeniem na stanowisko (*onboarding*), przez działania związane

z angażowaniem pracowników, prozę codziennego życia związaną z wykonywaniem zadań, relacjami z współpracownikami, szefem czy pracownikami innych zespołów. Wszystko to, z czym pracownik się styka w kontakcie z organizacją, przekłada się na jego doświadczenia i opinię o pracodawcy – Employee Experience [20].

Model autorstwa H. Rosethorn ilustruje związek między EVP a Employee Experience oraz wynikami silnej marki pracodawcy. Niezbędne jest, aby zewnętrzna obietnica i wewnętrzne doświadczenie zawodowe wzajemnie się uzupełniały [21].



Rys. 8. Elementy wpływające na siłę marki pracodawcy

Źródło: Rosethorn H., *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Ltd, Aldershot 2009, s. 20.

Drugi krok w budowaniu marki pracodawcy określa się mianem marketingu zewnętrznego marki, którego celem jest przyciągnięcie jak najlepszych kandydatów. Jednak budowanie reputacji firmy i rekrutacja talentów to nie jedyny aspekt employer branding, na którym firmy powinny się skupić.

Kolejnym ważnym aspektem i trzecim krokiem jest marketing wewnętrzny, którego celem jest rozwój siły roboczej, która jest zaangażowana w wartości i cele wyznaczone przez firmę. W ten sposób marketing wewnętrzny przyczynia się do utrzymania pracowników lub ich chęci pozostania w organizacji.

Wyróżnienie dwóch grup odbiorców marki pracodawcy i, w konsekwencji, oparcie działań promocyjnych na wewnętrznym i zewnętrznym marketingu pozwala na wyróżnienie dwóch obszarów employer branding:

- wewnętrznego – obejmującego działania skierowane do wszystkich już zatrudnionych pracowników. Jego nadrzędnym celem jest wzrost efektywności pracowników poprzez inicjatywy zmierzające do poprawy warunków pracy oraz ukazania korzyści (EVP) płynących z zatrudnienia w danej firmie. Skuteczne budowanie wizerunku wewnątrz firmy to klucz do skutecznych działań na rynku zewnętrznym;
- zewnętrznego – obejmującego działania podejmowane poza przedsiębiorstwem, które skierowane są do potencjalnych pracowników i mające

na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

Podstawowym celem employer branding wewnętrznego jest rozwój zatrudnionych, którzy są zaangażowani w realizację wartości i celów organizacyjnych ustalonych przez firmę [22].

Wśród wewnętrznych działań prowadzonych w stosunku do pracowników wyróżnia się:

- politykę ścieżek karier i awansów wewnętrznych,
- atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe,
- dobrą atmosferę pracy,
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- brak dyskryminacji i mobbingu.

Wszystkie wspomniane czynniki mają wpływ na jakość wykonywanej pracy oraz lojalność i zaangażowanie pracownika. Zadaniem pracodawcy jest przygotowanie narzędzi, które zostaną wykorzystane podczas budowania zarówno marki pracodawcy, jak i przyjaznego miejsca pracy wewnątrz organizacji, oraz stworzenie warunków, dzięki którym pracownicy będą chcieli w niej pozostać. Niepokojąco duży odsetek tych, którzy planują zmianę miejsca pracy, potwierdza fakt, że organizacje niewystarczająco dbają o zatrudnionych. Zasadnicze braki dotyczą kwestii inwestowania w ludzi, a szczególnie angażowania się w ich rozwój i przyszłą karierę.

Istnieje szereg narzędzi pozwalających realizować wewnętrzny employer branding. Do najważniejszych z nich zalicza się [23]:

- sprawną komunikację wewnętrzną,
- system rekrutacji wewnętrznych,
- właściwie przeprowadzony onboarding,
- przedstawienie klarownej ścieżki kariery, rozwoju w organizacji (szkolenia),
- programy rozwojowe, w tym w obszarze zarządzania talentami,
- system okresowych ocen pracowniczych,
- badanie satysfakcji,
- działania integrujące pracowników,
- dbanie o obszar równowagi praca-życie,
- działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility – CSR*) realizowane z pracownikami, z klientami, społecznością lokalną.

W odróżnieniu od działań adresowanych do pracowników firmy, zewnętrzny employer branding kierowany jest do środowiska spoza organizacji, do potencjalnych pracowników firmy. Jego efektem są wszelkie informacje, opinie, jakie kandydat może usłyszeć o firmie. Niezależnie od tego, czy pracodawca świadomie prowadzi dialog z rynkiem pracy czy też nie robi nic, informacje na jego

temat są powszechnie dostępne dla potencjalnych i obecnych pracowników, szczególnie w obecnych realiach szybkiego rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych. W zakresie zewnętrznego employer brandingu można wyróżnić dwie kategorie działań: wizerunkową i rekrutacyjną.

Działania wizerunkowe mają szerszy zasięg, dotyczą funkcjonowania i postrzegania danej firmy w otoczeniu. Ich głównym celem jest zwiększenie świadomości kandydatów na temat marki, informowanie rynku pracy o firmie i korzyściach płynących z pracy w niej, prezentowanie swoich przewag konkurencyjnych. Tutaj organizacje mogą promować benefity przysługujące zatrudnionym pracownikom, główne wartości czy też działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania wizerunkowe prowadzone są zazwyczaj na dużą skalę, a ich zadaniem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców i sprawienie, że potencjalni kandydaci zapamiętają firmę i postanowią skorzystać z jej oferty w momencie prowadzenia rekrutacji.

Działania o charakterze rekrutacyjnym związane są z aktualnie prowadzonymi procesami rekrutacyjnymi. Ich celem jest dotarcie do wartościowych kandydatów i skłonienie ich do złożenia aplikacji na dane stanowisko. Działania rekrutacyjne prowadzone są zazwyczaj na mniejszą skalę i służą dotarciu do wybranej grupy odbiorców, odpowiadającej oczekiwaniom wobec kandydatów na dane stanowisko.

#### **4. Wykorzystywanie mediów społecznościowych w budowaniu marki pracodawcy**

Aktualnie zauważane zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw przyczyniły się do wzrostu zainteresowania marką pracodawcy oraz metodyką jej tworzenia, a także unowocześnienia stosowanych przez firmy rozwiązań w tym obszarze zarządzania. Z podsumowania wyników analizy LinkedIn wynika, że organizacje z doskonałymi markami pracodawców mogą zauważyć 50% redukcję kosztów zatrudnienia. W przypadku większości firm oznacza to milionowe roczne oszczędności. To ważne badanie zostało poparte badaniem Randstad, które wykazało, że 86% respondentów nie rozważałoby ubiegania się o pracę lub kontynuowania pracy dla firmy, która ma złą reputację wśród byłych pracowników lub ogółu społeczeństwa [24].

Analizując działania w zakresie employer brandingu firm, które wkładają tyle samo energii w przyciąganie i zatrzymywanie pracowników, jak i klientów (np. Google, Glassdoor, czy SAP), można pokazać kilka nowatorskich przedsięwzięć w tym zakresie. Doświadczenia tych firm pokazują, że przekonanie potencjalnych kandydatów o wartości pracy w danej firmie jest podstawą każdej strategii



budowania marki pracodawcy, szczególnie rolę odgrywają tu media społecznościowe. W jednym z badań 70% ankietowanych stwierdziło, że spodziewa się większego wykorzystania mediów społecznościowych w budowaniu marki pracodawcy. Wielu respondentów zgodziło się również, że media społecznościowe są najważniejszym kanałem do budowania marki pracodawcy [24].

Ten typ mediów to wyjątkowo efektywne narzędzie na zaprezentowanie silnej i pozytywnej marki pracodawcy. Dzięki mediom społecznościowym łatwo jest uzyskać dostęp do stale rosnącego źródła ludzi i marek. Wszyscy zaczęli zdawać sobie sprawę z potencjału dotarcia do tych osób za pośrednictwem sieci społecznościowych [25]. Media społecznościowe nie muszą być tak formalne jak strony rekrutacyjne, dlatego też łatwiej jest w nich zademonstrowanie tego, co jest wyjątkowego w danej firmie.

„Media społecznościowe to platformy cyfrowe, na których użytkownicy mogą łączyć się z innymi użytkownikami, generować i rozpowszechniać treści oraz angażować się w interaktywną komunikację” [26].

Można je podzielić na cztery główne grupy działań [27]:

- portale społecznościowe (SNS) – Facebook, LinkedIn, Tiktok, Instagram;
- serwisy do udostępniania treści – YouTube, Flickr;
- blogi i mikroblogi – Twitter;
- projekty realizowane w ramach współpracy – Wikipedia.

SNS to „usługi internetowe, które umożliwiają jednostkom konstruowanie publicznego lub półpublicznego profilu w ograniczonym systemie, przeglądanie listy innych użytkowników, z którymi dzielą połączenie, przeglądanie i przeszukiwanie listę powiązań swoich i innych osób w ramach systemu” [28]. Wszystkie trzy cechy wpływają na mechanizmy rządzące zachowaniami użytkowników w sieci. Ponadto możliwość tworzenia i publikowania profilu pozwala na strategiczne podejście do kształtowania i publicznego pokazywania tożsamości użytkownika.

Wyniki badań przeprowadzonych przez M. Carpentier, G. Van Hoyer i B. Weijtersa pokazują, że 67% respondentów szukających informacji o potencjalnych pracodawcach prawdopodobnie korzystałoby z Facebooka, a 62% prawdopodobnie korzystałoby z LinkedIn, 97% prawdopodobnie korzystałoby ze stron internetowych firmy, 60% prawdopodobnie konsultowałoby się ze znajomymi, a 14% prawdopodobnie korzystałoby z Twittera [27].

Pracodawcy mogą wykorzystywać media społecznościowe w celu budowania swojej marki pracodawcy na trzy sposoby [26]:

- media społecznościowe a EVP. Dzięki mediom społecznościowym firmy mogą tworzyć EVP i wizerunek pożądanego pracodawcy oraz wzmacniać wartości kultury organizacyjnej. Pracodawcy mogą korzystać z blogów, Twittera i/lub Facebooka, aby na bieżąco informować obecnych i przyszłych pracowników,
- media społecznościowe i Employer Branding wewnętrzny. Media społecznościowe mogą być szybkim sposobem komunikowania i rozpowszechniania wartości i planów jako pracodawcy. Pozwalają na pokazanie, że firmy dotrzymują obietnic złożonych podczas rekrutacji i w ten sposób mogą budować postawę lojalności wśród pracowników. Wewnętrzne działania firmy na Facebooku czy LinkedIn mogą pełnić funkcję informacyjną. Sprawdza się to zwłaszcza w przypadku dużych firm czy korporacji, gdzie trudno skutecznie poinformować wszystkich pracowników o firmowych eventach, inicjatywach, nagrodach czy aktualnościach. Wewnętrzny employer branding oparty na mediach społecznościowych pomaga w budowaniu wizerunku poza firmą. Zadowoleni pracownicy, którzy udostępniają posty swojej firmy, to najlepsza reklama [29],
- media społecznościowe i employer branding zewnętrzny. Firmy mogą wykorzystywać wszystkie kanały mediów społecznościowych dla potrzeb rekrutacji docelowej grupy kandydatów oraz stworzenia unikalnego wizerunku pracodawcy. Podstawową formą mediów społecznościowych są blogi, które umożliwiają zarówno kadrze menedżerskiej, jak i szeregowym pracownikom szczegółowe przedstawienie tematu, budować zaangażowanie kandydatów w markę. Dostarczają realnej wartości użytkownikom (czyli potencjalnym kandydatom), gdyż przedstawiają wartości kultury organizacji w sposób wiarygodny i rzetelny. Blogerzy stale wymieniają informacje i rozpowszechniają je szybciej niż jakikolwiek inny kanał medialny. Facebook, Twitter i LinkedIn mogą zaoferować specjalistom od HR nową perspektywę rekrutacji, ponieważ wszystkie dane osobowe i zawodowe użytkowników są dostępne online. Zamieszczanie oryginalnych i kreatywnych filmów na YouTube może pozwolić na stworzenie obrazu firmy jako wyjątkowego i pożądanego pracodawcy, a także promowanie ofert pracy dla idealnych kandydatów. Gry wirtualne pozwalają firmom tworzyć własną przestrzeń, w której mogą się promować nie tylko jako firma, ale także jako otwarty pracodawca.

Poniższa tabela pokazuje relacje między różnymi typami mediów społecznościowych a elementami employer branding.

Tabela 3. Employer Branding oparty na mediach społecznościowych

		EMPLOYER BRANDING		
		Employee Value Proposition	employer branding zewnętrzny	employer branding wewnętrzny
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE	Serwisy społecznościowe	✓	✓	✓
	Blogi	✓	✓	✓
	Wspólne projekty	✓		
	Treści społecznościowe		✓	
	Gry wirtualne	✓	✓	
		Kultura organizacyjna Styl zarządzania Obraz obecnie zatrudnionych Aktualna oferta pracodawcy	Dotarcie i przyciągnięcie kandydatów Rekrutacja Stworzenie unikalnego obrazu na rynku pracy Cechy wyróżniające pracodawcę	Realizacja złożonych wcześniej obietnic Stworzenie unikalnej kultury organizacyjnej Przeciwdziałanie retencji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [25].

Ważną część zewnętrznego employer branding stanowi działania komunikacyjne związane z procesem rekrutacji kandydatów. Upowszechnienie się informatyzacji i wykorzystania mediów społecznościowych, zarówno w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak i employer branding spowodowało pojawienie się e-rekrutacji, która stała się istotnym instrumentem wspierania wizerunku nowoczesnego pracodawcy. Wraz z rozwojem mediów społecznościowych na znaczeniu zyskuje rekrutacja 2.0, którą można określić jako połączenie najlepszych praktyk rekrutacyjnych oraz idei marketingu relacji i marketingu przychodzącego (*inbound marketing*) [12]. W rekrutacji 2.0 punktem wyjścia do poszukiwania kandydatów nie jest opis wakującego stanowiska, lecz potrzeby i kultura organizacyjna firmy. Oferty pracy nie koncentrują się zatem na liście ścisłych wymagań wobec potencjalnych aplikujących. Ogłoszenia o prowadzonym naborze, dzięki zastosowaniu różnych form przekazu (audio, wideo, animacje itd.), w przyciągający uwagę sposób prezentują opis przedsiębiorstwa, jego misji, wizji i celów. Stosowana jest tu zatem metoda „wciągania”. Takie działanie pozwala na zaciekawienie ofertą tych, którzy przeszukując zasoby Internetu, często przypadkowo znajdują informacje o pracodawcy. Zainteresowanie potencjalnego kandydata

(świadomego już istnienia marki pracodawcy), zgodnie z założeniami marketingu przychodzącego, najprawdopodobniej skłoni go do dalszych poszukiwań. Znaczące jest zatem, aby organizacja udostępniała także otoczeniu bardziej szczegółowe dane o oferowanej EVP. Przeszukując sieć, kandydat bez trudu powinien odnaleźć informacje dotyczące najbardziej istotnych dla niego kwestii, czyli: wynagradzania w danej firmie, warunków pracy i dodatkowych świadczeń (także związanych z rozwojem) oraz praktyk w zakresie kształtowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Rekrutacja 2.0 wykorzystuje możliwości mediów społecznościowych związane z budowaniem sieci kontaktów w Internecie, bazuje na kształtowaniu więzi z potencjalnym kandydatem, a komunikacja prowadzona w czasie rzeczywistym ma charakter partnerski (*peer to peer*), osobisty i interaktywny.

Media społecznościowe stanowią obiecujące narzędzie dla organizacji do zarządzania percepcją i intencjami potencjalnych kandydatów, ważne jest jednak, aby organizacje dowiedziały się, z jakich mediów społecznościowych ich grupa docelowa korzysta do wyszukiwania informacji o potencjalnych pracodawcach oraz do tworzenia i utrzymywania strony na tych platformach. Organizacje postrzegane jako komunikujące się w sposób bardziej osobisty i przyjazny są ogólnie postrzegane jako charakteryzujące się dobrym klimatem społecznym. Co więcej, wyższy postrzegany poziom komunikatywności organizacji wiąże się ze zwiększonym wnioskowaniem o kompetencjach [25]. Dodatkowo, potencjalni pracodawcy, którzy są postrzegani jako dostarczający bardziej istotnych informacji, są ogólnie uważani za bardziej kompetentnych, a tym samym kandydaci pozytywnie odnoszą się do marki pracodawcy. Można zatem założyć, że atrakcyjność marki pracodawcy wzrośnie, gdy organizacja położy nacisk na bardziej „towarzyski” sposób komunikowania się z odbiorcami (np. osobiste wiadomości, zdjęcia, historie itp.), przy jednoczesnej dbałości o publikowanie istotnych i przydatnych informacji dla potencjalnych kandydatów [30, 31].

## 5. Podsumowanie

Employer branding stanowi ważną koncepcję przyczyniającą się do realizacji celów strategicznych i zmiany modelu biznesowego organizacji. Z roku na rok coraz większe znaczenie w procesie budowania marki pracodawcy odgrywają media społecznościowe, które wykorzystywane zarówno przez pracowników do poszukiwania informacji o pracodawcach, jak i przez pracodawców do weryfikacji informacji o kandydatach. Nie tylko obecni i potencjalni pracownicy regularnie sprawdzają media społecznościowe i profile firm, ale także obecni i potencjalni klienci. Obecność ponad trzech miliardów ludzi w sieciach społecznościowych to najłatwiejszy sposób, aby zacząć budować markę jako zaufany pracodawca i świetne miejsce do pracy. 75% respondentów w USA uważa, że firmy, których

kadra kierownicza i zespół kierowniczy wykorzystują media społecznościowe do komunikowania się o swojej podstawowej misji, wartościach marki i celu, są bardziej godne zaufania. 68% millenialsów odwiedza media społecznościowe pracodawcy specjalnie w celu oceny marki pracodawcy, 12% więcej niż przedstawiciele generacji X i 20% więcej niż baby boomers. 76% firm wybiera media społecznościowe do komunikowania marki pracodawcy [32]. Te dane pokazują, że wykorzystanie mediów społecznościowych w employer brandingu staje się coraz bardziej normą, która wymusza na firmach konieczność stałego inwestowania czasu i zasobów w budowanie marki pracodawcy w tej grupie mediów.

## Literatura

- [1] Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, "The Journal of Brand Management" 1996, vol. 4, nr 3.
- [2a] Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowo i Myśl, Warszawa 2014.
- [2b] Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] Kubiak K. (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
- [3] Dell D., Ainspan N., *Engaging employees through your brand*, The Conference Board, Inc., New York 2001.
- [4] Tribulkina M., *Employer Branding: Innovative ways of collaboration between the case company and Engineering students*, Seinäjoki University of Applied Sciences, 2018.
- [5] Martin G., Gollan P.J., Grigg K., *Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM*, "International Journal of Human Resource Management" 2011, vol. 22, iss. 17.
- [6] Ober J., *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 95.
- [7] Zajac-Paldyna U., *Employer branding po polsku*, Onepress, Gliwice 2020.
- [8] Backhaus K., *Employer Branding Revisited*, "Organization Management Journal" 2016, vol. 13, iss. 4.
- [9] Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
- [10] Sullivan J., *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*, <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (dostęp: 11.07.2023).
- [11] Barrow S., *The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide, CIPD, London 2007.
- [12] Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

- [13] Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International" 2004, vol. 9, nr 4/5.
- [14] Mosley R., *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, "Brand Management" 2007, vol. 15, nr 2.
- [15] Rousseau, D.M., *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, London 1995.
- [16] Pietrzak, E., *Wpływ koncepcji i pozycji marki produktu na proces budowania marki pracodawcy*, [w:] *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- [17] Markapracodawcy.pl – strona zawierająca praktyczną wiedzę ekspertów na temat employer branding, <http://markapracodawcy.pl/employee-value-proposition/> (dostęp: 12.11.2022).
- [18] Humanfocus.pl – strona specjalizująca się w obszarze Human Resources <https://humanfocus.pl/2020/08/24/evp/> (dostęp: 12.11.2022).
- [19] Deshpande A., *Sustainable Employee value proposition: A Tool for Employment Branding*, [https://www.researchgate.net/publication/331320052\\_Sustainable\\_Employee\\_value\\_proposition\\_A\\_Tool\\_for\\_Employment\\_Branding](https://www.researchgate.net/publication/331320052_Sustainable_Employee_value_proposition_A_Tool_for_Employment_Branding) (dostęp: 12.11.2022).
- [20] Generator Pomysłów, *Pierwsze kroki z employee experience – czym jest, dlaczego warto i czy to coś dla Ciebie?*, <https://generatorpomyslow.pl/blog/pierwsze-kroki-z-employee-experience/> (dostęp: 25.11.2022).
- [21] Rosethorn H., *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Ltd., Aldershot 2009.
- [22] Gonera K., *Wewnętrzny employer branding w ocenie pracowników branży IT w świetle badań własnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 511.
- [23] Kolenda E., *Narzędzia stosowane w employer branding*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838306/Narz%C4%99dzia%20stosowane%20w%20Employer%20Branding.pdf/c671f52c-2ebe-4bf0-b0e0-7ce2d706a7f4?t=1406646422000> (dostęp: 15.11.2022).
- [24] Workstars, *10 awesome employer brands (and what makes them great)*, <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/02/27/10-awesome-employer-brands-and-what-makes-them-great/> (dostęp: 23.11.2022).
- [25] SmartDreamers, *What is the Future of Employer Branding?*, <https://www.smartdreamers.com/blog/what-is-the-future-of-employer-branding> (dostęp: 23.11.2022).
- [26] Bondarouk T., Rue H., Axinia E., Arama R., *What Is the Future of Employer Branding through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics*, "Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management)", vol. 12, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- [27] Carpentier M., Van Hoyer G., Weijters B., *Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality*, „Journal of Vocational Behavior” 2019, vol. 115.

- [28] Grzesiuk K., Wawer M., *Employer branding through social media: the case of largest polish companies*, [w:] *10th International Scientific Conference Business and Management, Section: Contemporary Business Management Challenges and Opportunities*, Vilnius 2018.
- [29] Aguenza B.B., Som A.P.M., *A conceptual analysis of social networking and its impact on employee productivity*, "IOSR Journal of Business and Management" 2012, vol. 1, iss. 2.
- [30] Wojtaszczyk K., *Zewnętrzny Employer Branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 4.
- [31] Williamson I.O., Lepak D.P., King J., *The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness*, "Journal of Vocational Behavior" 2003, vol. 63, iss. 2.
- [32] Everyonesocial: Kunsman T., *The Complete Guide to Building Employer Brand on Social Media*, <https://everyonesocial.com/blog/employer-brand-on-social-media/> (dostęp: 15.11.2022).

## USE OF SOCIAL MEDIA IN EMPLOYER BRANDING

### Summary

The currently observed changes in the environment of enterprises have contributed to the increased interest in the employer brand and the methodology of its creation, as well as the modernization of the solutions used by companies in this area of management. corporate and customer reputation. Effectively reaching candidates looking for a job requires the use of appropriate tools tailored to the recipients, which should take into account the candidate's experience and status, preferred ways of communicating with the environment, or professed life values. The rapid development of social media has made it one of the most important tools used in the employer branding process. The purpose of this article is to present ways of including social media in the process of building an employer brand.